
从武钢人才改革看企业领导能力

杨丹

(武汉科技大学管理学院, 湖北 武汉 430081)

【摘要】随着科学技术的发展和知识经济时代的崛起,企业面临的市场竞争不仅仅再是土地、资本、矿藏、能源等的竞争,人才资源的竞争已成为企业竞争的焦点。本文以武汉钢铁公司人才改革为例,为确立正确的企业领导人才观提出了几点看法。

【关键词】人才;人才改革;领导能力

一、引言

从2001年起,我国就将实施人才战略纳入国民经济和社会发展的五年规划。2010年5月,党中央、国务院颁布了《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》,对更好实施人才强国战略,加快建设人才强国做出了全面部署,《规划》也成为企业人才改革的指导方针、根本依据、战略目标。本文以武汉钢铁公司人才改革为例,为确立正确的企业领导人才观提出了几点看法。

二、武钢人才改革

武汉钢铁公司于1958年9月13日正式投产,现有在岗职工近9万人。2005年以来,武钢共有十多项成果获得国家科技进步奖;2008年在世界权威的品牌价值研究机构——世界价值实验室举办的“2008世界品牌价值实验室年度大奖”评选活动中荣获“中国最佳信誉品牌”大奖;2009年销售收入达1200亿元以上;在2010年财富杂志“世界五百强”评选中排名429位;综合竞争力进入世界钢铁行业前十位,规模和效益居中国钢铁企业前三名。这些荣誉、成就都与武钢的人才改革息息相关。武钢人才改革工作主要围绕以下三方面来进行。

1、干部人事制度改革

第一,领导人员管理体制改革。武钢的领导人员管理体制改革是以邓小平理论、“三个代表”重要思想为指导,全面贯彻落实科学发展观,按照“管人、管事、管资产相结合”和“精简、高效、统一”的原则,建立统一领导、分层管理、权责明晰、程序规范、有效调控的领导人员管理体制。第二,领导人员选拔任用制度改革。其一,积极主动尝试新的领导人员选拔任用制度。如2006年,武钢销售中心用户服务办公室就尝试了一种新的选拔任用制度——公推公选。其主要通过广泛宣传、推荐报名、审核资格、组织遴选、公开面试、考察、公司党委审定等程序确定拟任人选,并实行一年试用期。其二,加大领导人竞争上岗力度。通过拓宽竞争性选拔的范围,改进竞争性选拔方式,提高竞争性选择标准,使每年新提拔的领导人员中不少于50%是通过公开招聘式竞争上岗的。第三,建立健全领导人员绩效考核评价体系,全面实行科学管理。该考核评价体系的对象主要是公司的领导、高层管理人员。考核评价体系的指标主要包括个人素质指标、可持续发展指标、工作绩效指标。考核评价的方式主要采用分类和分层的方式进行评价。分类即按岗位类别不同,对领导、管理人员进行考核评价;分层即按“一级管一级,一级对一级负责”的原则,逐级对领导、管理人员进行考核评价。

2、人才引进制度改革

第一，近年来武钢加大了对国内知名高等院校人才的引进。如与北京科技大学、华中科技大学、东北大学、武汉科技大学等建立了合作关系，利用学校的招生就业系统引进了一大批优秀的本科、硕士、博士毕业生到武钢，极大地充实了技术、专业研发、管理队伍，为公司储备了一大批发展潜力巨大的优秀人才。第二，积极引进海内外高层次人才。如在《中国冶金报》、《世界金属导报》上面向全球发出招聘信息。第三，改革了毕业生到武钢工作的优惠政策。如设立了3000万元大学生购房首付贷款基金。第四，积极申报中央企业人才创新基地。

3、人才激励机制改革

武钢人才激励机制改革主要表现在以下几方面：第一，为员工设计、构建职业发展体系和提供优质的后续职业培训机会。主要有“三个通道”建设：选派领导人员到国内外先进企业考察培训；着力培养具有世界眼光、战略思维和卓越管理能力的经营管理人才；选派专业人才到国内外知名高等院校、科研院所研修深造。第二，加大科研成果、专利技术、突出贡献人员奖励力度。如对行业专家、学科带头人、优秀科技人员每月分别实行3000元、2000元、1000元的技术津贴；设立1亿元的奖励基金，重点奖励为企业效益和社会效益作出重大贡献的人员。第三，开展各项评选表彰活动。如开展“先进操作法”命名、“自主创新成果”评选、“我是企业效益模范实现者”评选、“十佳节约王”评选等表彰活动。第四，突出关键核心人才的激励，出台并实施《武钢技术专家（首席技师）年薪制管理办法》。

三、面对新的人才观，企业领导应具备的能力

1、面对新的人才观，领导应具备“学习”能力

（1）明确“学习”势在必行。“人有知学，则有力矣”、“知识就是力量”。学习是一种获取知识的重要方式，已经成为人们日常生活中不可或缺的重要内容，尤其在知识经济时代，学习更是获取有价值信息、提升自身能力、增强自身竞争力的重要途径。对于面对复杂多变的系统环境要建设一支高素质队伍的领导而言，“学习”更是势在必行，面对新的人才观学习更是必不可少。

（2）明确“学习”持之以恒。“学海无涯”、“学无止境”。学习是一个长期的过程，不是有需要就学，没有需要就丢掉一边，必须做到持之以恒随时随地学习、有计划和有目标地学习，必须树立“终身学习”、“活到老学到老”的理念。因此，对于新的人才观，企业领导不应仅仅局限于学习文件内容，而应该走入社会，观察人才观的变化，吸收有益的知识，丰富自己的“人才”知识储备。

（3）明确“学习”贵在行动。学习如逆水行舟，不进则退。学习不能是挂在口中的“打算”、“计划”怎样学习和学习什么，而是要静下心来，把打算、计划付诸于行动，真真正正地学进去，把所缺、所需的知识补上。因此，对于新的人才观，企业领导更应该能学以致用。

2、面对新的人才观，领导应具备“更新”能力

（1）更新思维方式。思维是人的大脑根据客观事物的本质和内在联系的规律性做出的概括与间接的能动反映。中国人的思维方式受到“中庸之道”、“孔孟学说”的影响，其认知以情景为中心，大多奉行“中和论”，与西方人相比常以被动的态度看世界，因此面对新的人才观，企业领导一定要克服思维的局限性，摒弃陈旧、僵化、固定的思维方式，培养开放的、系统的思维方式，做到与时俱进，为人才工作的发展和创新提供有力的智力支持。

(2) 更新人才观念。人才是指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会做出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。邓小平同志认为：“现代化要有人才，没有人才是一句空话。”有了人才，怎样去认识人才呢？

第一，树立“人才是发展生产力的第一要素”的观念。自然资源是有限的，而人才资源是无限的，当自然资源制约生产力发展时，就要寻找新突破点，人力资源开发不仅可以促进生产力的发展，为企业提供新的增长点，还有助于生产要素的利用和合理配置。2003年，胡锦涛同志在全国人才工作会议上的讲话中指出：“要牢固树立人才资源是第一资源的观点，充分发挥人才资源开发在经济社会发展中的基础性、战略性、决定性作用。”第二，树立“人才平等”的观念。企业领导要平等对待人才，不论是高学历的管理人才，还是低学历的技术人才、操作人才，都需要做到四个“尊重”：“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”。尤其是对退休人才的认识，退休人才的价值不低于在职人才，利用好退休人才不仅可以缓解企业面临的人才紧缺的危机，还可以使员工产生归属感，创造更多的价值。第三，树立“国际化人才”的观念。首先应树立人才国际化的观念，只有人才国际化了，才能加强企业在国际竞争中的优势，才能获得更多的国际人才。其次树立人才培养的国际化观念，即与国际接轨，按照国际标准来培养人才。最后树立国际化人才流动的观念。以发展的观点看待人才流失问题，以“请进来，走出去”的方针加强人才流动。

3、面对新的人才观，领导应具备“创新”能力

(1) 创新人才选拔模式。人才的选拔是人力资源改革中的首要环节，常用的人才选拔方式有推荐、简历筛选、面试筛选、直接任命等。目前企业在选拔人才过程中常出现的问题有：重视技术而忽视人才本身的道德素养；选择面窄、限制条件多、高学历要求；仍是以任命或聘任为主，缺少科学性和创新性。因此，面对新的人才观，企业领导应与时俱进，创新人才选拔模式，一种优秀的、契合企业自身的人才选拔模式才能提高本企业的人才素质。

(2) 创新人才培养机制。人才培养是人力资源改革中的重要环节。传统的企业人才培养模式存在人才培养教育观念落后、培养教育内容僵化、重技术轻能力培养、后续培养衔接不紧密等问题。因此，面对新的人才观，企业领导应改变旧的人才培养模式，树立“人人都可成才”的观念，创新人才培养机制，使落后的人才重焕新姿。

(3) 创新人才激励机制。人才激励是人力资源改革中的主要环节。当前企业人才激励机制主要存在以下问题：第一，激励环境落后。良好的工作环境是激发人才创造力的基础，如果没有良好的工作环境，人才要为基本生活琐事操心，也就没有精力和时间去思考专业问题，更何谈创造。第二，激励机制单一。许多企业主要采用的是物质激励这一单一手段，这主要是由于市场经济发展早期，企业发展迅速，所需人才量造成的。第三，激励机制僵化。企业中许多积极机制都是一层不变的，对不同岗位、不同年龄的人都采取相同的激励制度。因此，改变旧有的人才激励机制，加强专业人才激励机制建设，强化复合式人才激励机制，是创新人才激励机制必不可少的步骤。

(4) 创新人才管理机制。人才管理机制是人力资源改革中不可或缺的环节。传统的人才管理核心是“人头”管理，大多是静态指标，没有完善的评价指标体系，而且员工身份属性既是管理者又是研发员还是技术人员。企业领导常常面临这样的难题：如果把研究人员或技术人才提升为管理人员，企业可能会得到一个平庸的管理人员而失去一个优秀的研究、技术人才，如果不提升又可能伤害到人才的积极性。因此，只有创新人才管理机制，才能充分激发人才活力，调动人才积极性和创造性，才能提升人才使用效率和效益。

总之，通过提升企业领导能力促进企业人力资源改革是企业领导新时期面对新人才观需要重点关注的课题。只有企业领导具备了所必须的能力，才能实施正确的人力资源改革，企业才能在激烈的竞争环境中脱颖而出，立于不败之地。

【参考文献】

[1] 张振家：国有企业人才流失的原因与对策——以武钢为例[J]. 武汉市经济管理干部学院学报，2003，3（18）.

[2] 朱倩：创新——当代领导的必备素质[D]. 四川师范大学，2001.

[3] 刘中涛：新时期企业领导干部的人才观[J]. 胜利油田职工大学学报，2006（3）.

[4] 庆俊、韩宝发、聂仁政：树立科学的人才观应注意的几个问题[J]. 山东社会科学，2007（1）.